

ПРЕГЛЕДНИ ЧЛАНЦИ

Рад је примљен 04.10.2012.

Др Бранко Михаиловић¹Мр Зоран Симоновић²

Др Драго Цвијановић

Институт за економику пољопривреде, Београд

ПРОИЗВОДНИ КОНСАЛТИНГ КАО ФАКТОР
ТЕХНИЧКО-ТЕХНОЛОШКЕ ЗАШТИТЕ НА РАДУ³

Апстракт

Производња је у суштини процес претварања одређених улазних величина у неке потребне излазне величине у виду добара или услуга. На тај начин, функција производње се не примењује стриктно на сектор мануфактуре већ и на друге активности, попут грађевине или транспорта, здравства, па чак и одређених видова администрације. Задатак консултаната је да саветује менаџера када је то потребно да се на најбољи начин остваре циљеви у производњи. Приликом обављања својих функција, консултант у менаџменту производње у већини случајева може да измери и процени плодове свог рада сасвим прецизно. Што се овога тиче, он је вероватно у бољој ситуацији од својих колега у другим областима, попут стратегијског менаџмента или менаџмента радне снаге.

Кључне речи: консалтинг, производња, технологија, радна средина

ЈЕЛ Класификација: 030,033

PRODUCTION CONSULTING AS FACTOR
OF TECHNICAL – TECHNOLOGICAL WORK PROTECTION

Abstract

Initially, production is a process of transformation of certain inputs in some required outputs in a form of goods or services. In that way, function of production could not be implemented strictly on manufacturing sector but also other activities, such as civil engineering or transportation, health and even to some sectors of administration.

The goal of consultants is to advise managers when needed, what is the optimal way to accomplish production goals.

During carrying out of its functions, consultant in production management in most of the cases could measure and estimate efficiency of his work very precisely. Considering previous, consultants are in much better position than their colleagues in other fields, as strategic management and working management.

Key words: consulting, production, technology, work environment

¹ brankomih@neobee.net

² zoki@medianis.net

³ Рад је део истраживања на пројекту 46006 “Одржива пољопривреда и рурални развој у функцији остваривања стратешких циљева Републике Србије у оквиру дунавског региона” финансираног од стране Министарства за науку и технолошки развој Републике Србије.

Увод

Процес производње, који је условљен друштвеним потребама, завршава се стварањем одговарајућих резултата којима се те потребе могу задовољити. А како се те потребе стално обнављају, тако је и стварање резултата производње неопходно обнављати.⁴ Консултант у менаџменту производње може приступити свом задатку на систематичан начин, посматрајући све аспекте који су повезани са производом или производима, методама организације рада и људима. У области производње, проблеми који се постављају пред консултанта могу имати веома различити степен значаја за клијентску организацију.

На једном крају налазе се проблеми који припадају групи „основних избора“. Производни консултант може имати одлучујућу реч у тиму који истражује свеобухватну стратегију клијента; на пример, маркетиншки консултант може да укаже на то да су одређени производи комплементарни јер су намењени истим корисницима и зато што се рекламирају на исти начин, али производни консултант може да докаже да ови производи нису комплементарни са аспекта производње.

На другом крају налазе се разноврсни проблеми чији је заједнички чинилац потреба за испуњавањем критеријума који се тичу продуктивности, трошкова или успешности пословања у конкретним производним задацима. Овакви проблеми су оперативни по својој природи. Међутим, консултант у оваквим приликама не сме изгубити из вида шире потребе клијентске организације, јер се не дешава ретко да задаци у веома конкретним производним областима буду упућени на проблеме који су много дубљи и леже ван производног сектора.

Производња предузећа у Србији недовољно испуњава захтеве тржишта у погледу квалитета, цена, асортимана и рокова испоруке производа. Ниско коришћење капацитета и немогућност пласмана производа последица су пословне филозофије по којој је производња циљ за себе. Такав став према економији довео је до повећаних залиха, које су додатно увећале ионако већ високе трошкове производње.

При том, потребне одлуке нису доношене на време. Истовремено, технолошка, радна и производна дисциплина нису биле на задовољавајућем нивоу. Таква ситуација захтева синхронизоване консалтинг интервенције у сфери производње и технологије с циљем да се обезбеде услови за успешно пословно реструктурирање предузећа у Србији.

Приступ консалтинга у менаџменту производње

Актуелно стање у области технике и технологије у нашим предузећима није на задовољавајућем нивоу. Услов за успешно пословно реструктурирање је увођење аутоматизације, флексибилнијег технолошког система, постизање високог квалитета производа, ревитализација средстава за рад и др. Од непроцењиве важности је коришћење трансфера знања, примена принципа и метода нове производне филозофије, коришћење погодности информатике и технолошких иновација.

Добра стратегија се тешко имитира, а стратегија ниских трошкова је трајна само уколико базира на технолошкој иновацији.⁵ Сходно томе, наша предузећа у

⁴ Ставрић, Б., Кокеза, Г. (2002): *Управљање пословним системом – Економика предузећа и менаџмент*, Технолошко-металуршки факултет, Београд, стр. 167.

⁵ Параушић, В., Цвијановић, Д., Субић, Ј. (2007): *Афирмација удруживања и маркетинга у функцији креирања конкурентности аграрног сектора Србије*, Монографија, Институт за

периоду транзиције треба да обезбеде услове за истраживање нових техника и технологија. Сврха истраживања је побољшање технолошког тржишта.

За продужење животног века производње неопходно је побољшати изглед производа, креирати разна конструкцијска побољшања и др. Улога консултаната у таквој ситуацији огледа се у анализи насталог стања и предлагању активности ради продужења животног циклуса производа. При томе се дају следеће препоруке:⁶

- потребно је чешће промовисати употребу производа међу постојећим купцима;
- неопходно је пронаћи нове купце за производе, развијајући на тај начин тржиште;
- предузеће мора одмах да реагује на примећено губљење конкурентности производа, услед појаве система зрелости производа или из других разлога.

У том случају, неопходно је извршити измену на техничко - технолошким системима ради примене међународних стандарда и прописа. Технологија мора бити у функцији испуњења захтева тржишта, као што су: побољшање квалитета, дизајна и повећање конкурентске позиције производа на тржишту.

При том, мора се радити на смањењу цене постојећих технолошких процеса, отклањању грешака на улазу технолошког процеса, као и на самом унапређењу технолошког процеса кроз повећање технолошког нивоа. Наиме, српска индустрија заостаје за развијеним земљама око 17 година а за земљама у развоју за око 10 година што резултира и ниском продуктивношћу рада.⁷

Консалтинг помоћ у сфери технике и технологије захтева од консултаната да запослене и менаџере у нашим организацијама упознају са стандардима, нарочито у области пројектовања производа. Примена стандарда, прописа или препорука има значајну улогу у пројектантском послу. Најчешће коришћени стандарди су:

- међународни (ИСО),
- стандарди земаља ЕУ,
- национални (државни, нпр. ЈУС),
- предузетнички (нпр. Заставини) и др.

Поред тога, консултантски задатак може да обухвати и упознавање са прописима из области заштите интелектуалне својине.

Такође, консултанти примењују анализу вредности, која представља скуп метода и техника у пројектовању производа и помоћу које се ефикасно утврђују непотребни трошкови. У том послу задатак консултаната је да идентификују непотребне трошкове на постојећим производима и предложи начине за њихово елиминисање.

Одређени аспекти производа могу предодредити ефикасност производње у великом степену и консултант се мора њима позабавити. Због овога ће морати да оствари пуну сарадњу са одељењем за дизајн производа и другим посебним техничким одељењима.

економику пољопривреде, Београд, стр. 5.

⁶ Живановић, Н. (1994): "Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи", *Пословна политика*, јун 1994., стр. 34.

⁷ Хамовић, В., Параушић, В. (2006): "Актуелни проблеми у привреди", *Економика Ниш*, Економски факултет у Нишу, Друштво економиста „Економика“ Ниш, бр. 3-4, 2006., стр. 111.

Производ је резултат људског рада, који на основу својих својстава може задовољити неку људску потребу. Производи су у том смислу и извршене услуге произвођача појединца или произвођача колектива другим појединцима и колективима.⁸ Консултант у менаџменту производње није дизајнер производа, те нико не може од њега очекивати да познаје сваки производ детаљно.

Међутим, што се тиче дизајна производа, делова и помоћних уређаја, консултант ће ипак морати да истражи:

- од колико се делова производ састоји; да ли се неки делови могу избацити бољим дизајном, или се можда могу уклонити неке нежељене карактеристике;
- да ли се одређени делови могу стандардизовати да одговарају деловима других производа и тако омогући коришћење истих машина, алатки и сл;
- да ли се неке компоненте могу заменити јефтинијим које би имале исту улогу (на пример у хемијској индустрији или индустрији козметике неки филтери се лако могу заменити другим);
- да ли је дизајн лак за израду.

Консултант зна да се производи морају ускладити са опремом помоћу које се производе (са димензијама, прецизношћу, продуктивношћу и трошковима) и обрнуто. У одређеном броју случајева он ће морати да истражи овај однос и да предлоге везане за измену производа, опреме или оба.

Коришћење материјала је други значајан аспект. Истраживање материјала односи се не само на материјале који су коришћени приликом израде производа већ такође и за друге ставке попут паковања, горива, фарбе и мазива. Консултант мора да осмотри могућности за минимизацију отпада и побољшања рециклаже различитих материјала.

Такође мора осматрити могућност коришћења нус-производа и продавање отпада и опилка. Човечанство је данас суочено са повећаним парадоксом који се огледа у обележавању деградације животне средине као важног питања вредности која је саставни део пословног успеха, на једној страни и у повећању политичког значаја права нељудских врста и одговорност према природи, на другој страни.

Вредности које је створила савремена еколошка економија јасно рефлектују односе између природе и човека. Еколошка економија сугерише надмоћ природе и одређену способност контроле еколошких консеквенци људског понашања.⁹

У предузећима у којима се користи и складишти велики број различитих материјала, консултант мора остварити побољшање помажући да се смањи број отпада и нус-производа, увођењем одређених стандарда у датој области.

Истраживањем одређених аспеката квалитета производа, консултант може помоћи да се побољша контрола над квалитетом, па чак и да се остваре уштеде. Он може истражити:

- постављени степен толеранције са аспекта маркетинга и трошкова (у неким случајевима обавезно се морају поставити строги стандарди квалитета који могу бити врло скупи);

⁸ Ставрић, Б., Кокеза, Г. (2002): *Управљање пословним системом – Економика предузећа и менаџмент*, Технолошко-металуршки факултет, Београд, стр. 167.

⁹ Симоновић, З., Михаиловић, Б., Косановић, Н. (2008): "Some rural reintegration problems of large strip mining terrain", International scientific meeting: *State, possibilities and perspectives of rural development on area of huge open-pitminings*, Thematic Proceedings, Belgrade – Врујци, 24-25. Април, 2008., стр. 298.

- позицију и учесталост тачака инспекције, потребу за постављањем нових тачака или укидањем неких;
- методе узорковања које се користе, као и њихову адекватност;
- свест радника о квалитету и утицај обуке на квалитет.

Методe и организација производње

Консултант мора да располаже са бројним чињеницама како би имао што јаснију представу о ситуацији и проблему који разматра у предузећу. Неопходне чињенице за реализовање радног задатка консултант утврђује у кооперацији са наручиоцем или са члановима наручиоца који познају документа предузећа и друге изворе који садрже потребне податке. До корисних информација се такође може доћи сагледавањем текућег стања у предузећу, као и кроз упознавање са искуством, утисцима, мишљењем и убеђењем запослених у предузећу. Сакупљене чињенице се затим морају анализирати.¹⁰

Ток и распоред рада. Неколико симптома могу указати на потребу за побољшањем распореда производње:¹¹

- да ли радно место делује као претрпано због машина или опреме којој се не може адекватно приступити или једноставно због малог искоришћеног простора?
- да ли често долази до укрштања токова различитих производа?
- да ли постоје знаци загушења у одређеним областима, док се чини да у другима има знатно више простора?
- да ли је одржавање и чишћење адекватно и да ли наоколо на поду лежи гомила материјала и опреме?
- да ли су алатке на свом месту и добро означене?
- да ли је искоришћеност простора адекватна?

Када потреба за другачијим размештајем постане очигледна, консултант може сакупити податке о простору који се користи за машине, складиштење, текући рад, помоћне услуге. Он ће израчунати потребан простор, одредити распоред и ток рада, а затим га спојити са током рада који је постављен, при чему ће проценити трошкове за предложени распоред поређењем уштеда у простору, опреми и раду са трошковима додатног простора и уложеног рада.

Управљање материјалом. Помоћу бољег управљања материјалом консултант може остварити ниже трошкове који настају због већих претоварних јединица. Консултант може направити дијаграм који показује кретање материјала у области која се анализира и истражити типове опреме која се користи за претовар, узимајући у обзир брзину, оптерећење, флексибилност употребе и потребу одржавања. Приликом бирања замене за опрему, корисне су неке смернице:

- мањи трошкови у претовару могу се остварити променом величине и

¹⁰ Михаиловић Бранко, Субић Јонел, Цвијановић Драго. *Metode și tehnici consultanță ca sprijin pentru managementul modern*, Conferința tiințific Internațională *Modalități de eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007. UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA, FACULTATE DE TIINȚE ECONOMICE, INSTITUTUL MUNCII AL SINDICATELOR DIN REPUBLICA MOLDOVA, pag. 7-13.

¹¹ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, str. 197.

- брзине претовара (веће јединице претовара и већа брзина);
- може се користити опрема и методологија која је примењива на већи број производа;
- сила гравитације се мора максимално користити приликом претовара као замена за хоризонтални претовар.

Када се бира опрема могу се консултовати каталози произвођача, као и литература која потиче од удружења предузећа која се баве превозом и претоваром. У овој области процена трошкова алтернативних средстава претовара мора се упоредити са оствареним користима и уштедама.

Одржавање. Консултант мора бити упућен у методе које се користе за одржавање и поправку опреме и машина. Конкретно, мора открити:

- како се обавља подмазивање и чија је то одговорност;
- да ли се обавља превентивно одржавање машина у предузећу, да ли је оно оправдано и како се примењује;
- да ли постоји правилан план инспекције;
- да ли се праве процене поправки и подаци за сваку машину.

Такође, мора истражити и хитне поправке и размотрити да ли се исплати повећање броја особа које раде на поправкама у смислу мањег трошења времена када су машине угашене. Поред тога, консултант мора истражити да ли се животни век одређених машина или компоненти може продужити редизајнирањем или променом мазива.

Пословне и радне методе. У овој области консултант производње троши највише времена. Међутим, како радне операције постају све више механизоване, опсег посла у овој области постаје све ограниченији. Консултант који ради у овој области истражује начин на који се нека операција одвија и покушава да осмисли лакши и ефикаснији метод. Он користи одређени број добро познатих графикана попут графикана тока, активности људи и машина.

Он мора разумети економију рада, која је суштински елемент пројектовања посла и мора дати приоритет оним методама за побољшање пословања које су од суштинске важности, јер оне могу отклонити уска грла у производњи. У великом броју случајева, радници у производњи и техничари могу да укажу на побољшања која није уочио консултант као особа са стране.

Постављање стандарда учинка у раду. Ово је вероватно један од најчешћих проблема са којима се суочава производни консултант. *Камерон* је направио разликовање између четири приступа мерења ефективности предузећа: остварење циљева, систематски приступ, стратегијски конституенти и конкурентне вредности.¹² Сваки од приступа одговара уколико су задовољене одговарајуће претпоставке, при чему се морају вредновати како крајњи исходи, тако и процеси – активности, односно начини да се они остваре.

Стандарди учинка су потребни из великог броја разлога укључујући пре свега: одређивање трошкова радне снаге; доношење одлука повезаних са одређивањем цена; приликом доношења одлука о куповини и продаји; код проблема замене машина итд. Овакви стандарди су од суштинског значаја за планирање производње и шеме одређивања надница и бенефиција.

За сваку фазу посла који се обавља морају увек постојати одређени стандарди, било да се формално бележе или су неформални које процењује надзорник или

¹² Cameron, R. S. (1984): *The Effectiveness*, in Research in Organizational Behavior, ed. by Staw, B. H. and L. V. Cunnings Vol. 6, AI Press Greenwich Conn.

менаџер. Консултант се ангажује за помоћ у овој области када треба дати преглед формалног стандарда или поставити нови. Од суштинског значаја је да се овај задатак мора обавити са знањем и одобрењем особе чији се стандард процењује и са одобрењем радничког синдиката.

Планирање производње. Избор методе планирања зависи од природе пословања. Код обичних процеса и масовне производње, могу се применити различите методе планирања које иду од софистициране употребе математичких модела за одређивање канала опслуживања до прављења обичних распореда и графикона. Међутим, када је циљ планирања примена у специјалном пројекту са дужим временом трајања, попут изградње брода или фабрике, може се користити мрежно планирање пошто оно омогућава рационалнију употребу средстава и поређења различитих комбинација времена и трошкова.

У случају мрежног планирања за посебне пројекте, у којима се користе технике попут ЦПМ или ПЕРТ-а¹³, главни задатак који консултант мора обавити јесте разматрање употребе алтернативних образаца, од којих сваки има свој фактор трошкова, временско ограничење и посебне захтеве који се постављају организацији.

Планирање производње, посебно када постоји велики број различитих производа или где се користе стотине компоненти, постаје много лакше ако се користе компјутери.¹⁴ Ово је обично тачно код планирања мрежа које садрже више од 200 активности.

Контрола инвентара. Већина консултаната приступа проблему контроле инвентара анализирајући вредности како би се одредиле ставке „А“ (малобројне али најскупље) и ставке „Б“ и „Ц“ (где су ове последње многобројне, али релативно јефтине ставке, док би „Б“ биле нешто између).

Осмишљава се стратегија наруџбине за ставке „А“ које се заснивају на употреби модела инвентара како би се одредио економски квантитет наруџбине, поређењем трошкова наруџбине са трошковима превоза. Потребне залихе се затим израчунавају поређењем трошкова изгубљених могућности са трошковима превоза. За ставке „Б“ наручивање се обавља преко редовног прегледа залиха или да ли је постигнут минимални ниво, а за ставке „Ц“, масовне наруџбине се морају поставити у одређене временске оквире.

Питање залиха се такође мора пажљиво разматрати. У многим предузећима се, вероватно, највеће могућности за скраћивање готовинског циклуса, односно смањење минимално потребног салда готовине налазе у ефикаснијем управљању залихама.¹⁵ У великом броју случајева, непоузданост извора набавке или превоза, доступност иностране размене или предвиђање инфлације захтева промену нивоа залиха које се одржавају.

Циљ наведеног разматрања није да се консултант одврати од примене научних метода у контроли залиха, већ да му се укаже на то да се осмишљене стратегије залиха морају разматрати са управом и прилагодити датим околностима.

¹³ ЦПМ – методе критичне путање; ПЕРТ – техника процене и прегледа програма.

¹⁴ Систем у којем су залихе подељене на два дела: када се први део испразни, то је сигнал за допуну.

¹⁵ Красуља, Д., Иванишевић, М. (2000): *Пословне финансије*, Економски факултет, Београд, стр. 185.

Закључак

Са индустријском, а посебно научно–техничком револуцијом, које су довеле до техничког прогреса, настале су крупне промене у радној средини. Насупрот “природној средини” рада, која је одговарала прединдустријској производњи, сада се формира све више “техничка средина”. Она се битно разликује од претходне. У њој је дошло до велике концентрације машина на одређеном затвореном простору, извршен је процес техничке поделе рада, остварују се огромне серије производње, битно је промењен положај и улога радника у процесу производње и његов однос према осталим радницима.¹⁶

Међутим, људски елемент је и даље одређујући фактор у било ком раду. Било би наивно предложити, а тек применити, било које препоруке без укључености људи на које се то односи и без истраживања утицаја на људе. Сходно томе, у консалтингу производње постоје четири главне области које се морају размотрити.¹⁷

Физички радни услови. Консултант мора обратити пажњу на услове у којима се ради, како би се радници заштити од негативних утицаја и то: температурних, влажности, светла, радијације, буке и вибрација, као и загађивача ваздуха, прашине итд, што су све фактори који могу довести до обољења или повреда радника. У великом броју случајева постоје безбедносни стандарди који се морају испунити, али питање је колико се и како примењују. Друго, мора се обавити истраживање о томе да ли постоје адекватни објекти и опрема за здравствену негу, укључујући санитарну опрему и опрему у случају опасности и да ли су спроведени програми здравствене едукације.

Безбедност. Није редак случај да се менаџмент концентрише на тзв. техничке аспекте превенције незгода. У већини фабрика, међутим, преко половина незгода изазвана је углавном због људске непажње и немара, а не због одсуства заштитне опреме. Велики број чињеница може се добити из анализа прошлих извештаја о незгодама по узроцима, одељењима, добу дана и данима у недељи, па и по људима. На овај начин се добијају важне информације које се могу користити за увођење програма заштите који увек садржи и обуку.

Испуњеност послом. Већина производних консултаната је свесна значаја продуктивности, али често занемарују значај испуњености послом која постоји међу радницима. Ово питање је веома широко јер велики број фактора доприносе испуњености послом који се обавља. Међутим, у условима радионице, дизајн процеса, методе рада, аранжман радног места и организација радних група у великој мери утичу на испуњеност посла међу радницима. Консултант мора размотрити могућности проширења или обогаћивања посла. Посао се може учинити разноврснијим додавањем других задатака, попут рутинског одржавања или се одређена особа може одредити да повремено приступа радницима и даје своје мишљење које се односи на рад. Послови се могу обогатити дизајнирањем групне активности, а не активности појединаца и давањем одређеног степена аутономије овим групама како би им се омогућила размена задатака и обављање већег броја различитих и занимљивијих задатака.

Укљученост. Добар део успешности производног консултаната зависи од његове способности да повеже људе око себе у дијагнозу проблема, да их укључи у припрему предлога и у имплементацију. Консултант који приступа свом задатку

¹⁶ Петковић, В. (1996): *Социологија рада*, Економски факултет, Београд, стр. 37.

¹⁷ Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, str. 204.

са осећањем познавања свих одговора и жељом да наметне своје ставове, обавезно ће доживети неуспех.

Постоје бројни технички и људски аспекти посла које консултант не може детаљно познавати, а који се морају узети у обзир када се дизајнира или модификује посао. Услед тога он може бити изненађен када открије како људи лако и спонтано реагују на његова истраживања и нуде често веома корисне сугестије за унапређење ако осећају да је консултант искрен и да цени њихове ставове, интересе и потребе.

Литература

1. Cameron, R. S. (1984): *The Effectiveness*, in Research in Organizational Behavior, ed. by Staw, B. H. and L. V. Cuminngs Vol. 6, AI Press Geenwich Coon.Хамовић, В., Параушић, В. (2006): “Актуелни проблеми у привреди”, *Економика Ниш*, Економски факултет у Нишу, Друштво економиста „Економика“ Ниш, бр. 3-4, 2006., стр. 111.
2. Кубр, М. (1976): *Манагемент цонсултинг – А гуиде то тхе профессион*, Интернационал Лабоур Оффисе, Генева, стр. 197.
3. Kubr, M. (1976): *Management consulting – A guide to the profession*, International Labour Office, Geneva, str. 197.
4. Mihailović Branko, Subić Jonel, Cvijanović Drago (2007): “Metode și tehnici consultanță ca sprijin pentru managementul modern”, Conferința tiințific Internaonală *Modalități de eficientizare a managementului în condițiile economiei concurențiale*, Chișinău, 5-6 octombrie 2007. UNIVERSITATEA DE STAT DIN MOLDOVA, FACULTATE DE TIINȚE ECONOMICE, INSTITUTUL MUNCII AL SINDICATELOR DIN REPUBLICA MOLDOVA, pag. 7-13.Параушић, В., Цвијановић, Д., Субић, Ј. (2007): *Афирмација удруживања и маркетинга у функцији креирања конкурентности аграрног сектора Србије*, Монографија, Институт за економику пољопривреде, Београд, стр. 5.
5. Петковић, В. (1996): *Социологија рада*, Економски факултет, Београд, стр. 37.
6. Ставрић, Б., Кокеза, Г. (2002): *Управљање пословним системом – Економика предузећа и менаџмент*, Технолошко-металуршки факултет, Београд, стр. 167
7. Simonović, Z., Mihailović, B., Kosanović, N. (2008): “Some rural reintegration problems of large strip mining terrains”, International scientific meeting: *State, possibilities and perspectives of rural development on area of huge open-pitminings*, Thematic Proceedings, Belgrade –Vrujci, 24-25. April, 2008., str. 298.Живановић, Н. (1994): “Структурирање пожељне консалтинг помоћи предузећима у кризи”, *Пословна политика*, јун 1994., стр. 34.